

Pouvoirs de décision des filiales québécoises d'entreprises américaines

Gérard Garnier

Volume 2, numéro 1, 1971

Les relations économiques Québec-États-Unis

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/700075ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/700075ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Institut québécois des hautes études internationales

ISSN

0014-2123 (imprimé)

1703-7891 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Garnier, G. (1971). Pouvoirs de décision des filiales québécoises d'entreprises américaines. *Études internationales*, 2(1), 11–43.
<https://doi.org/10.7202/700075ar>

POUVOIRS DE DÉCISION DES FILIALES QUÉBÉCOISES D'ENTREPRISES AMÉRICAINES

par Gérard GARNIER *

1 - INTRODUCTION

Le problème de l'implantation des entreprises américaines au Canada n'est pas nouveau et a fait l'objet de nombreuses études. Cependant, malgré toute cette recherche, plusieurs domaines de l'activité de ces entreprises nous restent encore à peu près inconnus ; parmi ceux-ci figure celui de la prise de décision.

D'autre part, le domaine de l'activité régionale de ces entreprises américaines a été jusqu'ici négligé. Les quelques études qui s'y rapportent montrent que la répartition des entreprises américaines entre les dix provinces est loin d'être égale. Il est donc possible que le profil général de ces entreprises varie d'une province à une autre, en particulier en ce qui a trait au pouvoir de décision. C'est ce que nous essaierons d'établir dans le cas du Québec.

D'une façon plus précise, notre étude se fixe deux objectifs :

1) Rassembler des informations sur le partage entre maisons mères américaines et entreprises québécoises affiliées, de l'autorité de prendre les décisions relatives au fonctionnement de ces dernières.

2) Déterminer les principaux facteurs qui jouent un rôle dans la centralisation ou la décentralisation de la prise de décision.

Le domaine de la « prise de décision » est extrêmement vaste. Nous nous attacherons uniquement à la question de savoir comment se partage la responsabilité des décisions prises dans différents domaines, pour la bonne marche de l'entreprise basée au Québec. C'est le problème de la centralisation de la prise de décision qui nous intéresse ici.

Par suite de la quantité énorme de décisions prises quotidiennement, dans un nombre considérable de domaines, il n'est pas question que toutes ces décisions puissent être prises à partir d'un centre éloigné, par surcroît situé dans un pays étranger. Certaines décisions doivent être adoptées sur place par les dirigeants de l'entreprise québécoise. À l'autre extrême, certaines décisions ne peuvent normalement être prises que par les dirigeants de la maison mère. Ainsi que le

* Professeur agrégé à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke.

fait remarquer Safarian, ceux-ci étant responsables devant leurs propres actionnaires des fonds qui leur ont été confiés, se doivent de prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'investissement fait dans l'entreprise québécoise et pour en obtenir un rendement sinon maximum, du moins acceptable. Il ajoute : « ... Beyond certain limits the case for a maximum degree of decentralization of decision-making at the national level becomes essentially a case against direct investment as such ¹. »

Notons finalement que le présent rapport n'est que la première partie d'une étude sur les relations entre maisons mères américaines et entreprises affiliées situées au Québec.

II - DÉFINITIONS

1. Dans le contexte de la présente étude, le terme « d'entreprise québécoise » n'a aucune signification politique. Il est employé comme abréviation pour « entreprise canadienne située au Québec et affiliée à une entreprise américaine », par opposition à « maison mère américaine ». Il ne contient aucune idée de nationalité ou de statut juridique. Le terme d'« entreprise globale » sera souvent cité. Il s'agit du complexe constitué par la maison mère et l'ensemble des entreprises étrangères qui lui sont affiliées.

2. Le point essentiel, en ce qui touche les définitions, concerne les critères qui permettent d'établir si une entreprise peut être considérée comme une « entreprise américaine basée au Québec » ou non. Pour un grand nombre d'entreprises la situation est facile à déterminer, mais il existe des entreprises qui posent de sérieux problèmes. Par exemple, peut-on faire entrer dans cette catégorie les entreprises québécoises fabriquant sous licence un produit américain sans qu'il y ait de contrôle direct de leur fonctionnement par le partenaire américain ? De même, doit-on inclure la firme québécoise dont environ 10% des actions sont détenues par des Américains, sans qu'il y ait de participation de leur part à l'administration de l'entreprise locale ?

Le critère retenu a été celui de la prise des décisions, tout particulièrement des décisions stratégiques, c'est-à-dire celles de prises au niveau le plus élevé de l'entreprise, se rapportant soit à la politique globale de l'entreprise (définition de ses objectifs, de ses plans à long terme), soit à sa politique dans chacune des grandes fonctions (définition du marché, politique de distribution des produits, politiques touchant au financement de l'entreprise, etc.). Ces décisions s'opposent aux décisions tactiques dont le but est de mettre en application les décisions stratégiques. L'important est que, d'une part, les décisions stratégiques soient prises au Québec ; d'autre part, qu'elles couvrent tant les fonctions de l'entreprise que sa politique générale. En outre, il est essentiel qu'il n'y ait pas d'intermédiaire entre les personnes qui prennent les décisions et celles qui, à la maison mère, seront en droit de leur demander des comptes, donc que les chefs de l'entreprise québécoise soient directement responsables devant les dirigeants américains.

¹ A. E. SAFARIAN : *Foreign Ownership of Canadian Industry*, p. 102. Voir Bibliographie, (II — 4).

Ces conditions ne peuvent être respectées si l'entreprise dite québécoise a son siège social hors du Québec. *Nous ne considérerons donc comme « entreprise québécoise » que les entreprises comportant une participation américaine à leur capital et à leur direction et ayant leur siège social effectif au Québec.*

III – MÉTHODOLOGIE

Dans un premier temps, à partir des définitions précédentes, il nous a fallu établir une liste d'entreprises américaines répondant aux critères choisis et leur adresser le questionnaire qui constitue l'armature de cette étude. Trois sources nous ont aidé dans ce travail : une source américaine, le *Directory of American Firms Operating in Canada*, datant de 1969, et deux sources canadiennes, le *Répertoire industriel du Québec, 1969-70* de Scott et le *Survey of Industrials, 1968* du *Financial Post*. Les critères adoptés par ces trois sources se rapprochant sensiblement des nôtres, nous avons pu utiliser leurs listes pratiquement sans modifications.

Dans un deuxième temps, les réponses au questionnaire ont été complétées et nuancées au cours d'entrevues avec des dirigeants d'entreprise, toutes les fois que cela semblait nécessaire.

Environ 380 questionnaires ont été expédiés aux entreprises inscrites sur la liste établie précédemment. Ensuite, il a fallu déterminer la taille de la population réelle totale et voir si l'échantillon des 380 entreprises choisies se rapprochait de la population totale. L'absence de statistiques dans ce domaine a été le principal obstacle. Cependant, d'après les évaluations de quelques spécialistes, on peut situer aux environs de 350 le nombre d'entreprises américaines ayant des ramifications au Québec. Il paraît donc raisonnable de penser que notre échantillon se confond avec la population à étudier, d'autant plus que sur les 380 entreprises de l'échantillon, 41 ne répondaient pas aux critères exigés ; nos questionnaires ont donc atteint la grande majorité des entreprises concernées. Sur les 99 questionnaires retournés au moment de la compilation, 58, soit environ 17% de la population réelle, répondaient donc à nos critères.

Il n'existe pas actuellement de méthode généralement acceptée pour mesurer le partage des responsabilités en matière de prise de décision entre deux organismes différents mais dépendant l'un de l'autre par leurs activités et par certains aspects de leur organisation. Il n'existe pas non plus d'accord sur une liste de points qui permettraient de mesurer le degré de centralisation de la prise de décision entre ces entreprises. Or il est impossible d'étudier ce problème en restant au niveau des généralités ; l'entreprise étant un ensemble complexe de fonctions, il est très rare de trouver le même degré de centralisation des décisions dans toutes les fonctions ; il est donc indispensable d'entrer dans le détail de chacune d'elle. Par exemple, comment évaluer une entreprise dont la fonction finance est très centralisée mais dont les fonctions marketing et relations ouvrières sont très décentralisées ? Ces évaluations résultant du jugement porté par un dirigeant sur son entreprise sont très subjectives. L'orientation de ce dirigeant peut être déterminante dans son évaluation : s'il s'intéresse particulièrement au marketing,

il peut estimer que si le marketing est décentralisé, son entreprise l'est aussi. Par contre, s'il avait eu une orientation financière, il aurait peut-être eu une opinion différente.

Pour éliminer autant que possible cette subjectivité d'une évaluation globale, il faut descendre au niveau des décisions individuelles. À première vue, cela peut sembler un travail gigantesque puisqu'en théorie, il faudrait recenser toutes les décisions prises dans les filiales et, pour chaque décision, déterminer le degré d'autonomie de la filiale. En pratique, ce n'est pas nécessaire puisque la plus grande partie des décisions ne peuvent être prises que localement (décisions tactiques). On peut donc, sans risquer de fausser les résultats de notre étude, éliminer complètement ces décisions pour se concentrer sur les décisions stratégiques dont les conséquences affectent l'entreprise globale. La classification des décisions en tactiques ou stratégiques, est quelque peu arbitraire. Pour effectuer cette sélection, nous nous sommes basés sur de nombreuses études concernant les problèmes de la décentralisation, en ne conservant que les décisions intéressant la maison mère où celle-ci peut choisir de se réserver le droit de prendre la décision ou de le déléguer aux dirigeants de la filiale.

Cette méthode n'élimine pas totalement la subjectivité : les réponses aux questionnaires ne sont encore que des évaluations, par certains dirigeants, du degré d'autonomie de la filiale par rapport à diverses décisions. Cependant, il est plus facile d'obtenir une réponse relativement objective à une question du genre : « De qui relève la décision finale de construire une nouvelle usine ? » plutôt que du genre : « La prise de décision est-elle autonome dans votre filiale ? »

Pour plus d'objectivité, il faut encore deux choses :

1) Établir un système de graduation qui offre au dirigeant répondant un choix plus nuancé que la simple alternative centralisation-décentralisation.

2) Mettre au point un système permettant de regrouper les informations obtenues au niveau des décisions individuelles, d'abord au niveau des fonctions, ensuite à celui de l'entreprise tout entière.

En ce qui concerne les fonctions, nous avons rassemblé toutes les décisions en quatre groupes : organisation et personnel, production, marketing et finance. Nous avons alors élaboré un système d'indices fonctionnels de centralisation, exprimés sous forme de pourcentages, qui permet d'évaluer le degré d'autonomie de chacune de ces quatre fonctions à l'intérieur d'une même entreprise. Puis, nous avons regroupé ces quatre indices en un *indice total* pour toute l'entreprise. Cependant, la présentation de ce système nous entraînerait hors des cadres de notre étude, aussi ne mentionnerons-nous plus cette partie de notre analyse.

IV - ANALYSE DES RÉSULTATS

Pour présenter les résultats, nous avons suivi la division en quatre parties du questionnaire : *organisation et personnel, production, marketing et finance*. Cependant, avant d'aborder le problème de la centralisation des décisions dans les principales fonctions, il est indispensable de donner quelques informations générales sur les entreprises de l'échantillon.

A) Informations générales

1) Âge des compagnies suivant qu'elles ont été acquises ou créées :

La majorité des entreprises répondantes est relativement jeune : 38% ont moins de 20 ans, 65% moins de 40 ans. Le nombre des entreprises est inversement proportionnel à l'âge.

TABLEAU 1
Âge des compagnies suivant qu'elles ont été créées ou acquises
(Nombre de compagnies)

Groupes d'âge	Entreprises créées	Entreprises acquises	Indéterminé	Total
0 - 19	11	2	8	21
20 - 39	9	3	3	15
40 - 59	1	7	2	10
60 - 79	4	1	1	6
80 - 99	1	1	0	2
100 et plus			1	1
TOTAL	26	14	15	55

Les entreprises créées par la maison mère sont beaucoup plus nombreuses que les entreprises acquises c'est-à-dire achetées à leurs anciens propriétaires. Sur les 40 entreprises répondantes, 65% ont été créées contre 35% acquises. De plus, les entreprises créées sont nettement plus jeunes que les autres ; leur âge moyen est de 30 ans contre 44 ans.

Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de voir, pour les 14 entreprises acquises par les Américains, depuis combien de temps ces dernières détiennent le contrôle de leur capital-actions. On constate qu'aucune n'a été acquise depuis plus de 40 ans ; la répartition est la suivante :

0 - 9 ans :	8 entreprises ;
10 - 19 ans :	4 entreprises ;
20 - 30 ans :	2 entreprises.

2) Répartition du capital des entreprises québécoises contrôlées par des sociétés américaines :

Bien qu'il ne faille pas exagérer la portée pratique de cette donnée, il reste qu'une prise de participation de 100% dans le capital de l'affiliée québécoise constitue, *a priori*, l'indication assez nette d'une volonté centralisatrice de la part de la maison mère.

57 des 58 entreprises de l'échantillon ont répondu à cette question. Sur ce nombre, 48 sont contrôlées à 100% par la maison mère américaine. Nous avons inclus dans la catégorie des entreprises contrôlées à 100% par la maison mère

b) En ce qui concerne les actifs, nous retrouvons le même phénomène, avec une concentration un peu plus forte dans les pourcentages inférieurs : 25% des entreprises québécoises ont des actifs inférieurs ou égaux à 2% de ceux de l'entreprise globale ; 76% ont des actifs inférieurs à 10%.

6) *Attitude des dirigeants de la maison mère ou de l'entreprise globale envers les opérations à l'étranger :*

Cette attitude dépend en partie de l'importance que revêtent les opérations en dehors du pays d'origine, pour la compagnie considérée. Le pourcentage des ventes de l'entreprise globale hors des États-Unis permet de mesurer l'implication de l'entreprise dans les opérations internationales. Les résultats montrent que, dans la majorité des cas, l'entreprise québécoise est un des maillons de la chaîne internationale de filiales que les entreprises américaines créent partout dans le monde. En effet, sur 41 entreprises répondantes : 7 appartiennent à des groupes effectuant moins de 10% de leurs ventes totales à l'étranger ; pour 14, les ventes à l'étranger du groupe représentent entre 10 et 19% de ses ventes totales ; pour 11, elles représentent entre 20 et 39% du total ; pour 6 entre 40 et 59% ; pour 2 entre 60 et 79% ; enfin, 1 appartient à un groupe qui effectue plus de 80% de ses ventes à l'étranger.

Ceci est confirmé par le nombre de pays (outre le Canada) où l'entreprise globale possède des ramifications. Seulement 7 entreprises n'ont de filiales qu'au Canada (plus précisément au Québec) ; au contraire, la plupart ont des ramifications dans un grand nombre de pays : $\frac{1}{3}$ des entreprises sont installées dans plus de 20 pays ; 6 ont des entreprises affiliées dans 50 pays et plus. Il ne s'agit plus d'entreprises américaines dont les opérations au Canada ne seraient qu'une simple extension de leurs opérations aux États-Unis, mais d'entreprises véritablement plurinationales qui ont décidé de s'implanter au Québec pour desservir tout le marché du Nord.

7) *Activité principale et activités secondaires des entreprises répondantes – comparaison avec les activités de la maison mère :*

L'industrie manufacturière de produits finis est la mieux représentée (82% de l'échantillon). La fabrication de produits semi-finis tient la deuxième place (13%), mais peu d'entreprises se spécialisent dans cette activité. Par contre, les industries extractives généralement considérées comme très centralisées, sont pauvrement représentées dans notre échantillon (5%).

Nous n'avons trouvé que peu de différences entre les activités des maisons mères et celles des filiales. Les premières sont un peu plus fortement représentées dans la fabrication de produits finis et un peu moins dans la distribution. Il n'y a pas une concentration nettement plus forte de maisons mères dans la fabrication de produits finis et une concentration marquée des filiales québécoises dans les industries primaires ou de première transformation (produits semi-finis), comme on pourrait s'y attendre.

3) *Combien d'entreprises portent le même nom que la maison mère ou un nom très proche ? 40 sur 56 répondantes, soit 71% du total*

À ce propos les résultats montrent une nette relation entre le fait d'avoir été créée ou au contraire, acquise, par la maison mère, et le nom que porte la filiale. Parmi les firmes portant le même nom que la maison mère, la proportion d'entreprises créées est très forte : 3.5 fois plus que d'entreprises acquises. Parmi celles dont le nom est différent, la proportion d'entreprises acquises est 2 fois plus forte que celle d'entreprises créées. Autrement dit, si la filiale a été créée par la maison mère, il y a de fortes chances qu'elle porte le même nom qu'elle ; avec plus de réserves, on peut avancer que si elle a été acquise, elle a davantage de chances d'avoir un nom différent de la maison mère que le même.

4) *Répartition du montant des ventes des entreprises de l'échantillon pour 1969 et de leurs actifs à la fin de la même année :*

Vingt entreprises avaient eu, en 1969, des ventes inférieures à \$5 millions. Pour 21 autres, les ventes s'élevaient entre \$5 millions et \$25 millions ; pour 8, elles variaient entre \$25 et \$100 millions. Enfin 2 entreprises avaient des ventes égales ou supérieures à \$100 millions. La majorité des entreprises est donc constituée par des petites et surtout des moyennes entreprises (60% des entreprises ont eu un total de ventes inférieur à \$10 millions en 1969), mais il y a quand même un bon nombre de grandes et même de très grandes entreprises.

Cette conclusion se confirme si on considère non plus le montant des ventes mais celui des actifs : 24 entreprises avaient des actifs inférieurs à \$5 millions ; pour 18 firmes, ces actifs variaient entre \$5 millions et \$25 millions ; pour 6, ils oscillaient entre \$25 et \$100 millions ; enfin une entreprise avait des actifs supérieurs à \$100 millions. Là encore on constate une prédominance de petites et moyennes entreprises, mais avec une bonne représentation des grandes et très grandes entreprises. En effet, les firmes dont les actifs étaient égaux ou supérieurs à \$10 millions, à la fin de 1969, représentaient 26% du total.

5) *Taille relative des affiliées québécoises par rapport à celle des maisons mères :*

La taille relative peut se mesurer soit par le pourcentage des ventes, soit par celui des actifs des entreprises québécoises affiliées, par rapport aux données correspondantes de l'entreprise globale.

a) En ce qui concerne les ventes, en 1969, 16 filiales québécoises avaient des ventes inférieures à 5% de celles de l'entreprise globale ; pour 17 d'entre elles ce pourcentage variait entre 5 et 10% des ventes du groupe ; pour 8, il variait entre 10 et 30% ; enfin les ventes de 3 firmes étaient supérieures à 30% de celles de l'entreprise globale. Les $\frac{3}{4}$ des entreprises répondantes avaient donc un montant des ventes inférieur à 10% de celles de l'entreprise globale.

TABLEAU 2

Répartition du capital des entreprises québécoises contrôlées par les États-Unis
(Nombre d'entreprises)

Capital détenu par	Pourcentage du capital-actions					Total
	0-24%	25-49%	50-74%	75-98%	99-100%	
Maison mère américaine		1	4	3	48	56
Autre filiale canadienne						
Autre société américaine		1				1
Entreprise non-américaine affiliée à la maison mère É.-U.						
Société canadienne non affiliée à la maison mère É.-U.		1	1			2
Public étranger	1		1			2
Public canadien (y compris personnel filiale québécoise)	2	3				5
TOTAL	3	6	6	3	48	66

des firmes dont seulement 99% ou même 98% des actions sont détenues par la maison mère américaine. C'est que, souvent, les 1% ou 2% d'actions restantes sont réservées au personnel de direction de l'entreprise, à titre de bénéfices marginaux, et ne changent rien au contrôle exercé par la maison mère ni à la centralisation des décisions. En dehors de cette catégorie, il ne reste que 9 entreprises ; il est donc difficile de tirer des conclusions valables à partir d'un aussi petit échantillon. Essayons cependant de dégager quelques idées générales des données obtenues.

Cinq entreprises ont une partie de leurs actions détenues par le public canadien, ce qui est peu par rapport à l'ensemble des 57 entreprises du groupe (9%). Il faut d'ailleurs ajouter que le mot « public canadien » a été interprété dans un sens très large incluant le personnel de la filiale québécoise. Ces prises de participation du public sont toujours inférieures à 50% du capital de la filiale : elles sont généralement limitées à 1% ou 2%. Deux entreprises ont émis des actions aux États-Unis dans le « public », sans autre précision.

Le pourcentage de participation de la maison mère au capital de la filiale a-t-il changé depuis le moment où elle l'avait créée ou en avait acquis le contrôle ?

Seulement 37 questionnaires se sont prêtés à cette analyse : 28 entreprises ont toujours été contrôlées à 100% ; 1 entreprise non contrôlée à 100%, mais dans laquelle la participation de la maison mère est restée constante ; 3 entreprises à participation accrue de la maison mère ; 5 entreprises à participation diminuée de la maison mère. Là encore la prédominance des entreprises entièrement contrôlées rend difficile toute conclusion concernant les autres.

8) *Concurrence que les filiales québécoises d'entreprises américaines rencontrent sur le marché canadien :*

D'après Safarian, plus la concurrence est forte, c'est-à-dire plus elle se rapproche du modèle de concurrence parfaite, plus les entreprises doivent s'adapter aux conditions locales. Ceci ne peut se faire qu'en accordant aux entreprises affiliées une assez grande autonomie. Sur les 57 entreprises qui ont répondu à notre question, 32 ont indiqué que la concurrence consistait en un nombre limité de grandes entreprises canadiennes ; 14 en un grand nombre d'entreprises canadiennes ; de plus 32 ont signalé l'importance de la concurrence des entreprises étrangères exportant au Canada. En ce qui concerne la concurrence interne, il ne fait aucun doute que la plupart des industries sont en situation d'oligopoles. Cependant, 56% des entreprises répondantes ont indiqué qu'elles considèrent la concurrence étrangère comme extrêmement importante.

B) Organisation et personnel

1) ORGANISATION

Le profil des entreprises de notre échantillon étant bien fixé, nous pouvons entrer dans le détail de notre étude et nous demander d'abord dans quelle mesure l'organisation des entreprises étudiées reflète des tendances centralisatrices ou décentralisatrices.

1. En général, c'est le *Conseil d'administration* qui établit les politiques de l'entreprise. La nature des pouvoirs dont il dispose ainsi que sa composition sont d'excellentes indications de la centralisation de la prise de décision dans l'entreprise québécoise affiliée. Sur 57 entreprises étudiées, 30 (soit 53%) considèrent leur Conseil d'administration comme jouant un rôle actif ; 27 l'envisagent comme inactif. On peut interpréter le mot « actif » suivant plusieurs critères. Nous en avons choisi deux : le nombre de réunions par année et les pouvoirs du Conseil.

a) Il y a une relation très nette entre l'activité du Conseil et le nombre de ses réunions. La distribution des 57 entreprises suivant le nombre annuel de réunions, présente deux sommets : un premier groupe se réunit une fois par an et un deuxième de 4 à 6 fois. Le premier groupe est évidemment surtout constitué de Conseils « non-actifs » (83%) ne se rassemblant que pour remplir les obligations imposées par la loi. Dans le deuxième, constitué de 22 entreprises (39%), 20 d'entre elles considèrent leur Conseil comme « actif ». Notons que dans 4 entreprises, le Conseil se réunit de 8 à 12 fois par an, jouant véritablement le rôle de Comité exécutif.

Dans certaines entreprises, le Conseil d'administration n'a qu'une importance relative, les décisions capitales étant alors confiées au *Comité exécutif*. Ces entreprises auraient pu classer leur Conseil comme « inactif », non pas parce que la maison mère prend elle-même les décisions, mais seulement à cause de l'existence d'un Comité exécutif vraiment actif. En général, il n'en est pas ainsi. Les résultats montrent que si le Conseil d'administration est « non-actif », ce n'est pas à cause de l'existence d'un Comité exécutif qui, lui, aurait tous les pouvoirs.

Sur 27 entreprises classant leur Conseil comme « non-actif », 20 (soit 74%) n'ont pas de Comité exécutif. La relation inverse est moins nette mais néanmoins existante : 63% des 30 entreprises dont le Conseil est « actif » possèdent également un Comité exécutif. Notons finalement que la majorité des entreprises (31 sur 57, soit 54%) n'a pas de Comité exécutif.

L'activité du Conseil d'administration mesurée par le nombre de ses réunions annuelles, semble être un bon indicateur de la centralisation des décisions. S'il y a peu de réunions du Conseil, c'est parce que celui-ci a peu d'influence, les décisions importantes étant prises ailleurs, principalement au siège social de la maison mère.

TABLEAU 3
*Composition du conseil d'administration (par classes d'actifs)
et du comité exécutif
(Nombre d'entreprises)*

	CONSEIL D'ADMINISTRATION Montant des actifs (en millions \$)					Comité exécutif
	Moins de \$1 million	1-4.9	5-9.9	10 et plus	Total	
Dirigeants de l'entreprise québécoise	9	9	10	11	39	22
Dirigeants d'autres filiales canadiennes	—	1	2	1	4	1
Dirigeants de la maison mère américaine	9	11	10	9	39	5
Résidents québécois non affiliés à l'entreprise	4	3	4	8	19	2
Résidents canadiens n'appartenant pas à l'entreprise	3	2	1	4	10	2
Autres	—	—	—	3	3	1
Sous-total	25	26	27	36	114	33
Canadiens français	3	3	3	5	14	6
TOTAL	28	29	30	41	128	39

b) D'après les réponses, il semble y avoir une division assez nette des activités du Conseil d'administration et du Comité exécutif. Ainsi le Conseil s'occupe surtout de politiques très générales (détermination des objectifs de l'entreprise, nomination des dirigeants, détermination des dividendes) ; au contraire, le Comité s'occupe de questions plus pratiques comme les questions financières. Dans un grand nombre de cas, le Comité s'occupe aussi de la nomination des dirigeants.

c) La composition du Conseil peut être révélatrice du degré de centralisation de l'entreprise. Si de nombreux dirigeants de l'entreprise mère américaine siègent au Conseil de l'entreprise québécoise, on peut présumer que l'entreprise a relative-

ment peu d'autonomie. Au contraire, s'il y a une forte proportion de Québécois, il est plus probable que l'entreprise soit décentralisée.

D'après le tableau 3, les Conseils d'administration des entreprises comportent toujours des dirigeants de la maison mère de même que des membres de l'équipe dirigeante de la filiale québécoise (certains sont également des administrateurs de la maison mère et même parfois ne résident pas au Québec). Dans une bien moindre proportion viennent ensuite les administrateurs n'appartenant pas à l'entreprise, pas plus québécoise qu'américaine, qu'ils résident au Québec ou ailleurs au Canada. La composition des Comités exécutifs (lorsqu'ils existent) présente une différence sensible avec celle des Conseils d'administration. En effet, si, dans la plupart des Comités on trouve des administrateurs de la filiale québécoise, on n'y compte que très peu de dirigeants de la maison mère (à part ceux qui font aussi partie des cadres québécois). Si on classe les entreprises en quatre catégories, suivant la taille de leurs actifs (voir tableau 3), on constate relativement peu de différences entre elles. À la rigueur, on pourrait avancer qu'il y a relativement plus de résidents du Québec et de Canadiens français dans les très grandes entreprises que dans les autres.

L'existence d'un contrôle assez poussé par la maison mère sur le choix des administrateurs est manifeste. Le Conseil étant l'organe suprême de l'entreprise, la maison mère entend y être représentée de façon à être informée de la marche de la filiale et à pouvoir faire appliquer ses politiques.

TABLEAU 4

Composition de l'équipe administrative des entreprises québécoises affiliées

	Nombre d'entreprises					Pourcentage				
	<i>Résidents du Québec</i>	<i>Résidents du Canada non résidents au Québec</i>	<i>Non résidents au Canada</i>	<i>Canadiens français</i>	<i>Total (1), (2), (3), Canadiens français non inclus</i>	<i>Résidents du Québec</i>	<i>R.C.</i>	<i>N.R.</i>	<i>Total</i>	<i>Canadiens français</i>
	(1)	(2)	(3)			(1)	(2)	(3)		
Président du Conseil d'administration	12	1	28	2	41	68	2	30	100	5
Président	39		15	3	54	74		26	100	6
Directeur général	46		2	9	48	96		4	100	18
Directeur des finances	43		9	10	52	83		17	100	19
Directeur du marketing	48	3	2	7	53	90	6	4	100	13

2. Si, en théorie, le Conseil d'administration est tout puissant, en réalité ce sont les dirigeants, qui prennent la presque totalité des décisions. Il est donc important de savoir s'ils résident ou non au Québec, pour déterminer l'autonomie de la filiale. Les Conseils d'administration des filiales québécoises comprennent toujours des représentants des maisons mères. En est-il de même dans l'équipe de direction ? Les tableaux 4 et 5 permettent de répondre à cette question.

TABLEAU 5
*Proportion des résidents du Québec parmi les
différentes fonctions d'administrateurs*

	Nombre de réponses par catégories d'actifs (\$ millions)					Pourcentages			
	Moins de \$1 million	1-4.9	5-9.9	10 et plus	Total ¹	Moins de \$1 million	1-4.9	5-9.9	10 et plus
Président du Conseil	1	1	4	4	10	% 3	% 2	% 10	% 8
Président	7	8	9	11	35	23	20	24	22
Directeur général	8	11	7	10	36	27	28	18	20
Directeur des finances	6	10	9	12	37	20	25	24	24
Directeur du marketing	8	10	9	13	40	27	25	24	26
Nombre total de réponses	30	40	38	50	158	100	100	100	100

¹ Le nombre de réponses incluses dans cette colonne est inférieur au nombre correspondant de réponses porté dans la colonne (1) du tableau 4. En effet, dans certains cas, il n'a pas été possible d'obtenir simultanément le lieu de résidence des administrateurs et le montant des actifs de l'entreprise répondante.

C'est parmi les directeurs généraux (*general managers*) qu'on trouve la plus forte proportion de résidents du Québec, suivis par les directeurs du marketing. Les présidents d'entreprise et surtout les présidents des Conseils d'administration comptent les plus faibles proportions de résidents du Québec. Inversement, dans ces deux catégories on trouve la plus forte proportion de personnes qui ne résident pas au Canada, plus précisément de membres du personnel des maisons mères américaines. Une assez forte proportion (17%) des trésoriers-directeurs financiers ne réside pas au Canada, ce qui est l'indication d'une fonction finance très sévèrement contrôlée par la maison mère.

Les données ne révèlent que peu de différences entre les entreprises classées suivant leur taille, si ce n'est une légère tendance à avoir une proportion plus forte d'entreprises dont le président du Conseil d'administration est un résident du Québec parmi les grandes entreprises et une tendance inverse en ce qui concerne les directeurs généraux.

3. Les maisons mères étant représentées au Conseil d'administration des filiales québécoises, l'inverse est-il vrai ? Une réponse affirmative serait un signe de décentralisation et d'autonomie des filiales. Nous avons analysé les résultats en fonction de la taille de l'entreprise québécoise, mesurée de deux façons : d'abord par la taille absolue, d'après le montant des actifs de la filiale, ensuite par la taille relative d'après le pourcentage des ventes québécoises par rapport aux ventes de l'entreprise globale.

La majorité des filiales québécoises n'est pas représentée auprès de l'entreprise globale : seulement 27% des entreprises répondantes le sont. Le pourcentage d'entreprises représentées est relativement fort pour les petites entreprises ; il décroît de plus en plus pour les moyennes et les grandes entreprises, mais s'accroît légèrement pour les très grandes entreprises.

D'après la taille relative, il y a une séparation très marquée à 5% des ventes de l'entreprise globale : les filiales québécoises dont le pourcentage des ventes est inférieur à ce chiffre sont relativement peu représentées auprès de l'entreprise globale alors que les autres le sont beaucoup plus.

4. On peut aborder le même problème sous un angle un peu différent, en déterminant si la structure officielle de l'entreprise globale ainsi que les relations formelles qui existent entre la maison mère et sa filiale canadienne poussent, ou non, à la centralisation.

La division internationale (employée dans 31% des entreprises répondantes) est la structure la plus utilisée, ce qui indique une certaine décentralisation. Au contraire, la structure suivante en importance, qui consiste à rattacher chacune des divisions fonctionnelles de la filiale à la division similaire de la maison mère, correspond à une centralisation plus poussée. La structure de la division régionale, le Canada et les États-Unis étant englobés dans une même région nord-américaine, vient en troisième position. Cette solution signifie que les filiales québécoises sont considérées comme similaires aux autres filiales et succursales américaines de l'entreprise mère ; il ne s'agit plus ici de liens entre divisions semblables dans des établissements différents, comme dans la solution précédente, mais d'entreprises entières placées sur le même pied d'égalité, quelle que soit leur nationalité.

2) PERSONNEL

De par sa nature, on considère généralement cette fonction comme la plus décentralisée de l'entreprise. Dans la plupart des pays, de nombreuses lois sociales réglementent les relations ouvrières et toutes les relations avec le personnel. Les lois sociales auxquelles sont soumises les filiales étrangères sont généralement différentes de celles qui s'appliquent dans le pays de la maison mère, d'où la nécessité de décentraliser la plupart des décisions dans ce domaine. Ceci se trouve confirmé par les réponses reçues, qui, dans 73% des cas qualifient la fonction « personnel » de décentralisée. Cependant dans 25 entreprises, le directeur du personnel est officiellement responsable devant un dirigeant ou un organisme de la maison mère, alors que dans seulement 19 il ne l'est pas. Cette apparente contradiction vient de ce que le mot « personnel » recouvre des catégories très diffé-

rentes allant des ouvriers aux cadres de direction et qu'il est généralement admis que seule la maison mère a autorité en matière de personnel supérieur.

Un dernier point étudié concerne la responsabilité de la détermination des bénéfices marginaux accordés aux employés. Dans 16 entreprises (soit 28% du total), ces bénéfices sont déterminés exclusivement par le personnel de la filiale, dans 36 entreprises (63%), ils sont déterminés principalement par la filiale, mais après consultation de la maison mère. Enfin, dans 5 entreprises (19%), ils le sont principalement par la maison mère.

3) PRODUCTION

1. *Autorité de modifier ou de choisir librement un processus de production :*

Sur les 55 entreprises qui ont répondu à cette question, 14 (26%) ont mentionné qu'elles peuvent procéder aux modifications sans restriction de la part de la maison mère ; 34 (61%) le peuvent à condition que le coût de l'opération ne dépasse pas un certain montant ; enfin, les 7 autres entreprises (13%) ne peuvent effectuer aucun changement sans autorisation de la maison mère.

La question de la limite financière imposée aux entreprises de la deuxième catégorie, est particulièrement intéressante. Au-dessous de cette limite, ces entreprises jouissent d'une autonomie à peu près complète ; au-dessus, elles doivent obtenir une approbation aux modifications qu'elles envisagent. Sur les 34 entreprises de cette catégorie, 27 ont indiqué le plafond à leur autonomie. Ce plafond varie de \$100 pour l'une jusqu'à \$100,000 pour trois d'entre elles. Pour plus de précisions, on considère quatre catégories :

- 1) Entreprises qui ont une limite inférieure à \$1,000 : 2 ;
- 2) Entreprises dont la limite varie entre \$1,000 et \$5,000 : 5 ;
- 3) Entreprises dont la limite varie entre \$5,000 et \$25,000 : 11 ;
- 4) Entreprises dont la limite varie entre \$25,000 et \$100,000 : 9.

Comment interpréter ces résultats ? Si on ne tient pas compte de ces limites financières, on serait tenté de dire que la majorité des entreprises jouissent d'une assez grande liberté (87% des entreprises des deux premières catégories n'ont pas besoin d'autorisation spécifique de la maison mère), mais dès qu'on introduit les contraintes financières, l'image change totalement. En effet, on ne peut pas considérer comme indépendante une entreprise dont l'autonomie est limitée à des changements dont le coût est inférieur à \$25,000. Cette restriction limite à 40% du total le nombre d'entreprises de notre échantillon véritablement autonomes.

2. *Importance de la maison mère comme débouché de la production de l'entreprise québécoise suivant le genre de produits considérés :*

Sur les 58 entreprises de l'échantillon, 27 ne vendent rien à la maison mère. Pour les 31 autres : 27 vendent des produits finis à la maison mère (71% des réponses) ; 5 des produits semi-finis (13%) ; 6 des matières premières (16%).

En tenant compte de ce que la répartition des entreprises entre les trois catégories de production est inégale, il ressort que :

a) Proportionnellement, il y a plus d'entreprises vendant une partie de leur production à la maison mère dans les industries extractives que dans les autres catégories. De plus, elles vendent un plus fort pourcentage de leur production à la maison mère que les entreprises des autres catégories.

b) Parmi les entreprises qui vendent à leur maison mère, le pourcentage de celles qui fabriquent des produits semi-finis est pratiquement conforme à leur représentation dans la population totale.

c) Pour les entreprises de produits finis, la situation est l'inverse de celle des entreprises extractives : 74% vendent moins de 20% de leur production à la maison mère.

En conclusion, il semble que l'intégration entre les systèmes de production des entreprises québécoises affiliées et de leurs maisons mères américaines soit nettement plus poussée dans le cas des entreprises des industries extractives que dans celui des firmes produisant des produits finis.

3. Degré d'implication de la division « production » de la maison mère dans l'établissement et la révision des différents plans de l'entreprise québécoise affiliée :

a) Il y a beaucoup plus de maisons mères qui ne contrôlent pas la planification de la production de leurs affiliées que d'entreprises qui la contrôlent.

b) Plus les plans sont à long terme, plus grande est la probabilité que la maison mère participera directement à leur élaboration. À ce propos, les résultats obtenus indiquent nettement une différenciation entre les plans à court terme (inférieurs à 1 an) et les plans à long terme (1 an ou plus). Parmi les réponses des entreprises dont la maison mère intervient dans la planification de la filiale, 21% concernent les plans à court terme et 79% les plans à long terme. Nous établirons par la suite une comparaison avec la finance, sur le même sujet.

4. Décision relative au volume annuel de production :

D'après les réponses, il s'agit là d'une prérogative de la filiale : c'est le cas dans 52 entreprises sur 54.

5. Importance de la maison mère comme source d'approvisionnement de l'entreprise québécoise :

D'une façon générale, les entreprises canadiennes achètent relativement peu de la maison mère : 78% effectuent moins de 40% de leurs achats à celle-ci et 53% moins de 20%.

Une comparaison entre le pourcentage des achats de la filiale à la maison mère et le pourcentage de ses ventes à la même maison mère (tableau 6) indique que pour de faibles pourcentages de transactions (1 à 19%) il y a une plus forte proportion d'entreprises québécoises achetant à la maison mère que lui vendant. Ainsi le pourcentage des entreprises québécoises effectuant entre 1 et 19% de leurs transactions (achats ou ventes) avec la maison mère est de 74% pour celles

TABLEAU 6

*Relation entre les pourcentages d'achats et de ventes à la maison mère
(Nombre d'entreprises)*

<i>Ventes (% du total)</i>	<i>ACHATS (pourcentage du total)</i>						<i>Catégorie (0-1%) non comprise</i>
	<i>Insigni- fiant (0-1%)</i>	<i>1-9 %</i>	<i>10-19 %</i>	<i>20-39 %</i>	<i>40 et plus %</i>	<i>Total, catégorie (0-1%) comprise</i>	
Insignifiant (0-1%)	5	3	5	1	5	19	14
1-9%		6	2	2	2	12	12
10-19%		1	2	2		5	5
20-39%		3		2		5	5
40% et plus	2			1	1	4	2
Total, catégorie (0-1%) comprise	7	13	9	8	8	45	38
Catégorie 0-1% non comprise	2	10	4	7	3	26	24

qui vendent des produits finis à la maison mère, de 60% pour celles qui vendent des produits semi-finis et de 50% pour celles qui vendent des matières premières, alors qu'il est de 78% pour celles qui *achètent* aux maisons mères. Cela signifie donc que, parmi les filiales effectuant une *forte* proportion de leurs transactions avec la maison mère, il y en a relativement plus leur vendant que leur achetant.

Du tableau 6, il ressort aussi que relativement peu d'entreprises ont un système de production fortement intégré à celui de la maison mère, si on mesure cette intégration par le pourcentage de toutes leurs transactions faites avec celle-ci. Seulement 4 font avec la maison mère 20% ou plus de l'ensemble de tous leurs achats et ventes.

D'un autre côté, seule une minorité d'entreprises (7) est astreinte à acheter auprès de fournisseurs suggérés par la maison mère et parmi elle 4 effectuent moins de 20% de leurs achats auprès des fournisseurs suggérés. Donc, en volume aussi bien qu'en nombre d'entreprises affectées, ces achats sont peu importants.

6. Contrôle de la qualité de la production par la maison mère :

Ce contrôle semble courant puisque, sur 55 entreprises, 32, soit 58% du total, y sont astreintes alors que 23, soit 42% du total, n'y sont pas assujetties.

Pour les entreprises contrôlées, le degré de centralisation dépend évidemment du genre de contrôle auquel leur production est soumise. Les réponses données indiquent d'importantes différences suivant les entreprises, depuis l'utilisation de standards américains ou de standards internationaux, suggérés ou imposés par l'industrie elle-même, jusqu'à des vérifications de la production par des inspections périodiques ou des tests de laboratoires et même l'envoi presque quotidien, aux

laboratoires de la maison mère, d'échantillons prélevés sur la production courante. Il faut dire cependant que souvent l'entreprise canadienne ne dispose pas de l'équipement de laboratoire nécessaire à ces contrôles. Il ressort de différentes discussions avec des dirigeants canadiens, qu'au moins dans certaines industries, les installations nécessaires sont extrêmement coûteuses et ne peuvent se justifier que sur une base, sinon mondiale, du moins continentale. En dépit de cette restriction, le pourcentage d'entreprises contrôlées par ce système est, dans l'ensemble, assez élevé.

7. Communications entre les services de production de la maison mère et de son affiliée :

La nature de ces communications peut donner une idée précise du degré de centralisation des décisions affectant la production. Nous avons proposé quatre niveaux de communications qui sont, dans un ordre de centralisation croissante : le simple échange d'informations, la consultation informelle entre services correspondants, le contrôle sous la forme d'une nécessité d'approbation préalable de toute décision importante, enfin les ordres transmis directement à l'entreprise québécoise.

Cinquante-quatre entreprises ont répondu à cette question : 39 (soit 71 % du total) estiment que ces communications se limitent à de simples échanges d'informations ; 10 (19 %) avouent consulter la maison mère sur les problèmes de production ; 3 (6 %) doivent obtenir une approbation préalable avant de prendre des décisions importantes ; enfin 2 (4 %) reçoivent des ordres directs de la maison mère.

On peut donc dire que, pour les communications, la plupart des entreprises jouissent d'une assez grande autonomie. En effet, 90 % d'entre elles se classent dans les deux premières catégories qui indiquent un contrôle minime de la maison mère. Cependant, on pouvait s'attendre à ce genre de réponses car il s'agissait de mesurer des communications directes. Dans un domaine comme la production, il ne peut y avoir un *contrôle direct* trop poussé. Pour le bon fonctionnement des usines, certaines décisions doivent être prises immédiatement et sur place. Il y a obligatoirement décentralisation au niveau des *opérations*. Les questions précédentes montrent cependant, qu'il y a effectivement contrôle, et même contrôle très serré, mais indirect et détourné.

8. Détermination des « prix de transfert » ou prix internes à l'entreprise :

En gonflant artificiellement les prix imposés à la filiale, on peut la forcer à transférer des fonds à la maison mère qui, ainsi, récupère une partie de son investissement. L'achat de marchandises étant une dépense de l'entreprise, donc déductible de l'impôt sur les sociétés, le Gouvernement du pays hôte finance, malgré lui, une partie de l'opération. Au contraire, en vendant à sa filiale des marchandises à un prix inférieur à celui du marché, la maison mère lui insuffle indirectement et discrètement des fonds. Près de la moitié (46 %) des entreprises interrogées estime que les prix de transfert, à l'intérieur de leur groupe, sont comparables aux prix du marché ; 18 entreprises (39 % du total) déclarent que les prix de transfert

leur sont plutôt favorables et seulement 7 (15%) pensent que ces prix leur sont défavorables. Il est cependant difficile de tirer des conclusions précises avant d'avoir fait des recherches plus approfondies.

9. Recherche de base et développement des produits :

Les montants dépensés par les industries pour la recherche sont extrêmement variables et donnent de bonnes indications de l'importance que ces industries lui accordent². Trente-quatre (66% des entreprises productrices) ont dépensé au moins 1% de leurs ventes pour la recherche. Dans tous les cas, elles y consacrent moins de 20% du montant de leurs ventes et la grande majorité (21, soit 65%) a même dépensé moins de 5%.

Toutes les entreprises faisant de la recherche en font chez elles ; 47% y effectuent même toute leur recherche. Aucune d'elles n'y dépense moins de 10% de son budget de recherche. De plus, 17 sur les 34, versent une partie de leurs fonds de recherche à la maison mère, pour avoir accès à ses résultats. Sur ces 17, 10 lui versent entre 50% et 90% de leur budget de recherche. Enfin une minorité (5 entreprises) fait appel à des services extérieurs, mais n'utilise que de faibles pourcentages du budget à cet effet.

10. Coordination des programmes de recherche :

51% des entreprises répondantes (27 entreprises) ont indiqué que cette coordination se limite à la transmission de résultats ; 25% ont signalé que leurs programmes sont revus périodiquement par la maison mère ; dans 17% des cas, aucun programme de recherche ne peut être lancé sans autorisation préalable de la maison mère. Enfin, dans 7% des cas, la maison mère impose d'office à son affiliée un programme de recherche. En définitive, la recherche semble relativement décentralisée.

Cependant, ces résultats ne prennent toute leur valeur que comparés aux communications dans la production, les catégories proposées étant très semblables dans les deux cas (voir précédemment n° 8). Alors qu'en production, la catégorie la plus décentralisée comprend 71% des entreprises, elle n'en comprend que 51% pour la recherche. Les autres catégories, plus centralisées, regroupent un plus grand pourcentage d'entreprises dans le cas de la recherche que dans celui de la production pure. Les communications et la prise de décision sont donc beaucoup plus centralisées pour la recherche que pour la production.

Afin de préciser ce que les entreprises répondantes englobent sous le terme « recherche » nous avons proposé trois choix. Il en ressort que 43 entreprises ont des programmes pour l'amélioration des produits et procédés de fabrication ;

² En 1965, la dépense moyenne, pour les dépenses de R & D (intra-muros) variait de \$100,000 pour l'industrie des aliments et boissons, à \$3,405,000 pour celle des avions et pièces. Autres moyennes : \$535,000 pour l'industrie de l'appareillage électrique — \$450,000 pour les pâtes et papiers. *Dépenses au titre de la recherche et du développement industriel au Canada — 1965*, Tableau 23, p. 37. Ottawa : Bureau fédéral de la statistique, 1967.

38 ont des programmes visant à découvrir de nouveaux produits ou procédés ; 4 ont des programmes de recherche pure.

Les activités de la plupart des entreprises sont donc le prolongement d'une activité normale de production. Une infime minorité d'entreprises fait de la recherche pure. Ces dernières n'ont d'ailleurs pas toujours des budgets de recherche très élevés (1,9% — 2,5% — 3,5% et 10,5% des ventes). Ce sont, en général, des entreprises grandes ou moyennes, mais le facteur capital semble être le genre d'industrie dont elles font partie. De toutes façons, il n'est pas possible de généraliser à partir de 4 cas seulement.

À la question de savoir si chaque entreprise poursuit sa propre recherche ou si ses programmes s'intègrent à ceux de l'entreprise globale, 44 entreprises ont répondu : 39 (soit 89%) ont indiqué que leurs programmes sont soumis à une certaine coordination avec ceux de la maison mère (ou entreprise globale), alors que seulement 5 poursuivent des recherches autonomes. Ceci indique une forte centralisation de la recherche.

4) MARKETING

Le marketing est généralement considéré comme très décentralisé, qu'en est-il d'après notre étude ?

1. Importance (en pourcentage du total des ventes) des marchés québécois et canadien pour les filiales d'entreprises américaines :

La quasi-totalité des entreprises effectuent entre 1% et 60% du total de leurs ventes au Québec, et 75% moins de 40% de leurs ventes. Aucune n'effectue au Québec 80% ou plus de son chiffre d'affaires total. Les proportions sont inverses pour le marché des autres provinces : 92% des filiales (48 entreprises) obtiennent 40% et plus de leurs ventes à l'extérieur du Québec (mais au Canada) ; 75% y effectuent plus de 60% de leurs ventes. Ces provinces constituent donc le gros du marché.

2. Proportion de produits vendus par la filiale par rapport à ceux de la maison mère :

16% des entreprises ont indiqué que leur gamme de produits est plus étendue que celle de la maison mère, 28% que les deux gammes sont comparables ; enfin 56% estiment avoir moins de produits à vendre. Il est certainement utile de pouvoir comparer les gammes de produits, mais cela n'est pas suffisant, car chacune des gammes peut contenir en majorité des produits que l'on ne retrouve pas dans l'autre. Si tel est le cas, si, par exemple, la filiale québécoise vend des produits dont 90% sont différents de ceux de la maison mère, on peut s'attendre à ce qu'elle dispose de plus de liberté en marketing, que si la plus grande partie de ses produits sont identiques à ceux de la maison mère. Le tableau 7 indique les résultats.

Sur 57 entreprises, 18 (23%) offrent des produits spécifiquement canadiens ; pour 10 d'entre elles, ces produits représentent moins de 40% de l'ensemble de

TABLEAU 7

*Comparaison des produits de la filiale québécoise et de la maison mère**(Nombre d'entreprises)*

	Pourcentage du total des produits						Total (nombre d'entre- prises)
	1-19 %	20-39 %	40-59 %	60-79 %	80-99 %	100 %	
1. Produits québécois identiques à ceux de la maison mère	3	3	5	5	4	14	34
2. Produits légèrement modifiés et adaptés au marché canadien	5	4	3	2	7	3	24
3. Produits légèrement modifiés et adaptés au marché québécois	1	3	1				5
4. Produits spécifiques à la filiale	5	5	1	3	2	2	18

leurs produits ; 2 seulement ne vendent que leurs propres produits, complètement différents de ceux de la maison mère. À l'autre extrême, 14 entreprises ne vendent que des produits américains qui n'ont subi aucune adaptation pour le marché local. Ces 14 entreprises font partie des 34 filiales québécoises (60% du total) qui vendent des produits identiques à ceux de la maison mère. Ces produits représentent, dans la plupart des cas, une forte proportion du total des produits qu'elles vendent ; ainsi pour 82% des entreprises de ce groupe, les produits identiques à ceux de la maison mère représentent 40% ou plus de leur gamme totale de produits. En définitive, 42% du total des répondants vendent des produits américains adaptés pour le Canada alors qu'une infime minorité a des produits adaptés spécialement pour le Québec. La modification la plus courante se limite à la traduction du texte anglais en français : 11 entreprises sur 31 vendent ainsi leurs produits avec un texte bilingue dans tout le Canada, 11 autres n'utilisent de texte bilingue que pour les produits vendus au Québec. Certaines entreprises font subir au produit de base américain des modifications importantes puisqu'elles vont jusqu'à changer certaines pièces fixes ou certaines composantes. Ces modifications du produit sont imposées par des conditions climatiques plus rigoureuses, par certains standards canadiens, etc.

Cinquante-trois entreprises ont répondu à la question de savoir qui décide de modifier les produits : 45% sont totalement libres de le faire, 45% peuvent le faire après consultation de la maison mère et seulement 10% n'ont aucune latitude pour adapter leurs produits. La décentralisation presque totale dans ce domaine est compréhensible car la division locale de marketing est la plus à même de juger les réactions du consommateur québécois. Il est probable que les 10% d'entreprises ne jouissant d'aucune autonomie vendent des produits très standardisés dont l'utilisation est la même partout.

3. Responsabilité des activités de marketing :

Dans 86% des cas la fonction marketing est la responsabilité du service de marketing local. Il n'y a donc pratiquement pas de contrôle de la maison mère sur les décisions prises dans ce domaine. De plus, 47 entreprises sur 59, ont déclaré que les tâches de leur service de marketing incluent la conception, l'exécution et le contrôle de toute la planification dans ce domaine. Seulement deux filiales reconnaissent que leur travail, en la matière, se limite à mettre en application les plans dressés aux États-Unis.

4. Relations structurelles formelles entre le service marketing de la filiale et celui de la maison mère :

Sur les 48 entreprises ayant donné des précisions, 23% ont des liens directs avec le service marketing de la maison mère, alors que 77% sont officiellement indépendantes. Ces résultats sont la preuve d'une décentralisation sensible de la fonction marketing.

5. Proportion de Canadiens français dans le service marketing des filiales :

Il est important qu'une forte proportion du personnel de la filiale soit constituée de Canadiens français, plus à même d'évaluer les besoins et désirs de la population canadienne-française, majoritaire au Québec.

Huit entreprises ne comptant aucun Canadien français dans ce service, nous avons voulu vérifier si le nombre de Canadiens français ne dépend pas de l'importance du marché purement local (voir tableau 8).

TABLEAU 8

Pourcentage de Canadiens français en marketing en fonction du pourcentage des ventes effectuées au Québec

Pourcentage de Canadiens français en marketing	Ventes au Québec en pourcentage des ventes totales							
	Nombre d'entreprises				Pourcentage du total des entreprises par catégories			
	0-19 %	20-39 %	40 et plus %	Total %	0-19 %	20-39 %	40 et plus %	Total %
0-9 %	4	6		10	40	60		100
10-29%	5	8	3	16	19	50	31	100
30% et plus		7	5	12	0	58	42	100
TOTAL	9	21	8	38				

La plupart des entreprises qui n'effectuent que peu de ventes au Québec n'ont qu'un faible pourcentage (moins de 10%) de Canadiens français en marketing. Inversement, 41% de ces services d'entreprises qui effectuent un fort pourcentage de leurs ventes au Québec (au moins 40%) emploient de nombreux

Canadiens français. Il y a donc une relation certaine entre le pourcentage de Canadiens français en marketing et celui des ventes effectuées au Québec.

6. Communications entre les services de marketing de la filiale et de la maison mère :

Dans 78% des entreprises répondantes (39 sur 50) les services de marketing n'ont que de simples échanges d'informations avec les services correspondants : 16% des entreprises doivent consulter la maison mère sur les questions importantes ; 4% doivent obtenir une autorisation préalable à toute décision importante ; enfin 2% reçoivent directement des ordres des U. S. A.

7. Rapport entre les dépenses de marketing et le montant des ventes au Québec :

Les $\frac{2}{3}$ des 42 entreprises ayant indiqué la proportion de leur budget de marketing allouée au Québec, dépensent entre 20 et 40% de leur budget total dans cette province. Le tableau 9 montre que les entreprises dépensent au Québec, en frais de marketing, un pourcentage à peu près équivalent à celui de leurs ventes au Québec par rapport à l'ensemble des ventes. Cependant, pour les entreprises dont le pourcentage des ventes au Québec est relativement faible, le pourcentage du budget de marketing affecté à cette province est nettement supérieur à celui des ventes et inversement pour celles dont le pourcentage des ventes au Québec est relativement élevé.

TABLEAU 9

*Pourcentage du budget de marketing dépensé au Québec en comparaison du pourcentage des ventes effectuées au Québec
(Nombre d'entreprises)*

<i>Pourcentage des ventes effectuées au Québec</i>	<i>Pourcentage du budget de marketing dépensé pour le Québec</i>					
	<i>0-19 %</i>	<i>20-29 %</i>	<i>30-39 %</i>	<i>40 et plus %</i>	<i>Indéterminé %</i>	<i>Total %</i>
0-19%	5		3		3	11
20-29%	1	9	5		3	18
30-39%		3	5	1	2	11
40% et plus		2		6	5	13
Indéterminé		1	1			2
TOTAL	6	15	14	7	13	55

8. Contrôle exercé par la maison mère sur la détermination des prix de vente de la filiale québécoise :

La plupart des entreprises (49 sur 58) jouissent d'une très large autonomie pour fixer leurs prix de vente ; à la rigueur, ces prix sont déterminés conjointement par les deux entreprises (9 sur 58). Ces résultats confirment la tendance à la décentralisation de la fonction marketing.

9. *Les filiales sont-elles libres d'exporter ?*

Une réponse négative serait l'indice d'un contrôle de la maison mère sur tout un secteur des ventes, contrôle pour éviter la concurrence entre filiales ou pour appliquer des directives du gouvernement américain. Sur 55 entreprises répondantes, 38% se voient imposer des restrictions à leurs exportations, 47% sont totalement libres et 15% n'exportent pas. Les restrictions imposées sont surtout d'ordre politique (interdiction d'exporter vers les pays communistes, principalement Cuba); on trouve aussi des interdictions portant sur certains produits.

10. *Autonomie en matière de publicité :*

Une forte proportion d'entreprises québécoises (63% du total) choisissent librement leur agence de publicité, ce qui indique un degré remarquable d'autonomie. Indépendamment du choix de l'agence, le degré de centralisation de ce domaine dépend aussi de la proportion du matériel de publicité d'origine américaine. Le rôle de l'agence peut être très minime, limité, par exemple, à produire quelques commerciaux à la télévision, et le matériel publicitaire (affiches, matériel de promotion, annonces, etc.) créé aux États-Unis et envoyé à la filiale. Les résultats indiquent que 21 filiales (39% du total) utilisent du matériel américain en très faible proportion (moins de 10% du total); pour 14 entreprises, celui-ci constitue entre 10% et 50% de tout leur matériel publicitaire; enfin pour 19 entreprises, il représente plus de 50% du total.

Nous avons demandé aux entreprises d'évaluer, d'après une échelle graduée en 7 points, leur degré d'autonomie, en matière de budget publicitaire: sur 56 réponses, 26 ont indiqué la graduation 1 (totalement décentralisé), 15 la graduation 2 et seulement 5 ont indiqué des graduations supérieures à 4. La majorité des entreprises semble donc jouir d'une autonomie importante dans le domaine de la publicité et d'une façon générale dans celui du marketing.

5) FINANCE

Il ressort des études effectuées sur les relations entre les maisons mères américaines et leurs filiales canadiennes que la fonction finance est de loin la plus centralisée. Nous nous efforcerons donc seulement de déterminer, d'une part, jusqu'à quel point la prise de décision en finance est centralisée, d'autre part, les secteurs les plus affectés par la tendance centralisatrice.

1. *Relations structurelles officielles :*

L'existence de relations officielles entre le service de finance de la filiale québécoise et la maison mère serait une forme de centralisation au niveau des structures et probablement aussi au niveau des décisions. 19 entreprises sur 57 (soit 34%) reconnaissent l'existence de liens officiels entre leur service de finance et la maison mère; les 38 autres (soit 66%) déclarent leur service autonome, au moins officiellement. Pour le marketing, les pourcentages correspondants étant

respectivement 23% et 77%, la fonction finance est ici plus centralisée que celle du marketing.

2. *Communications entre le service finance des filiales québécoises et leur homologue américain :*

Pour une entreprise sur deux, ces communications restent au niveau du simple échange d'informations. Sous cet angle, la décentralisation est certaine. Cependant, ces résultats ne prennent leur véritable valeur que comparés à ceux du marketing et de la production (tableau 14).

3. *Diffusion de l'information financière :*

Ce facteur reflète l'atmosphère de la filiale : atmosphère secrète ne laissant échapper aucune information, notamment en ne publiant pas d'états financiers (tendance centralisatrice), ou, au contraire, atmosphère ouverte, signe d'autonomie de la filiale.

Sur 58 entreprises, 13 publient leurs états financiers, alors que 45 (77%) ne le font pas. De plus, 46 entreprises sur 52 ont indiqué que leurs états financiers sont consolidés avec ceux de la maison mère. Ce fait milite en faveur de la grande centralisation de la finance puisque toutes les données financières des filiales sont centralisées par la maison mère et fondues en un seul document, pour l'entreprise globale.

4. *Contrôle budgétaire :*

Le contrôle budgétaire permet à la maison mère de surveiller facilement toute l'activité de la filiale. Ce contrôle peut se limiter à fixer les objectifs en termes de profits et à les comparer, *a posteriori*, aux résultats obtenus. Cette forme de contrôle est probablement une des plus décentralisées qui puissent exister entre filiale et maison mère.

Cependant, le degré de centralisation peut être très variable suivant que l'entreprise américaine exerce son contrôle sur des plans à court ou à long terme. Par exemple, l'autonomie de la filiale en matière de décisions financières sera pratiquement nulle si la maison mère pousse son contrôle jusque sur des prévisions à aussi court terme que les prévisions trimestrielles. Sur 49 entreprises, 19 indiquent que la maison mère n'intervient pas dans l'élaboration de leurs budgets, alors que 30 reconnaissent la participation de la maison mère américaine à leurs plans financiers. Sur les 67 réponses aux différentes parties de la question, 7% indiquent une intervention de la maison mère dans l'élaboration des plans trimestriels, 10% dans les plans semestriels, 36% dans les plans annuels, 12% dans les plans triennaux, 35% dans les plans quinquennaux ou de plus longue durée. Comme dans le cas de la production, les maisons mères interviennent surtout dans l'élaboration des plans à long terme.

Une comparaison entre les résultats obtenus en finance et en production (tableau 10), ne montre pas de différence sensible du degré d'implication de la maison mère pour les plans à court terme. Pour les plans annuels, la participation

des maisons mères est plus importante en finance qu'en production, mais l'inverse se produit pour les plans à long terme (5 ans). Ces résultats vont donc tout à fait dans le sens de l'analyse générale développée jusqu'ici (finance plus centralisée que production).

TABLEAU 10

Comparaison de trois catégories de plans en production et en finance

<i>Période couverte par les plans</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>		<i>Pourcentages</i>	
	<i>Production</i>	<i>Finance</i>	<i>Production</i>	<i>Finance</i>
6 mois	10	7	% 13	% 14
1 an	34	24	44	48
5 ans	33	19	43	38
Total des réponses	77	50	100	100

5. *Tendance à la régionalisation :*

Dans une étude sur les entreprises multinationales³, le professeur J. Behrman, indique qu'une des tendances actuelles est la création de centres régionaux de direction (Amérique du Nord, Europe, etc.) responsables de la coordination des activités des filiales d'un certain nombre de pays, regroupés en une « région ». Cette tendance implique que le centre régional devient un centre de profit, au détriment des filiales locales.

Cependant, cette tendance n'a pas encore pénétré officiellement au Québec, puisque dans 56 cas sur 57, les filiales québécoises se considèrent comme des centres de profits autonomes, responsables de leurs performances. Il est possible, malgré tout, que la maison mère regroupe les profits de ses filiales pour déterminer un taux de profit régional officieux, bien que les filiales n'en aient pas connaissance ; d'ailleurs 10 entreprises de notre échantillon font officiellement partie d'une « division régionale de l'Amérique du Nord ».

Nous en arrivons maintenant aux décisions financières fondamentales, concernant, d'une part, les sources de fonds (émissions d'actions, d'obligations, réinvestissement, etc.), d'autre part, l'utilisation de ces fonds (décision de rénovation ou de construction d'usine, de modification de l'équipement, de transfert des fonds à la maison mère).

6. *Sources de fonds :*

Il existe une relation entre le degré de centralisation de la prise de décision et l'utilisation préférentielle de certaines sources de fonds. On peut supposer que l'émission de nouvelles actions par la filiale sera probablement beaucoup plus sévèrement contrôlée par la maison mère, que les emprunts à court terme pour besoins de trésorerie.

³ J. BEHRMAN : *Some patterns in the Rise of The Multinational Enterprises*. Chapel Hill, University of North Carolina Press, 1969 — Bibliographie II — 2.

TABLEAU 11

*Sources de fonds utilisées par les filiales pour assurer leur financement
au cours des cinq dernières années (1965-1970)*

(Nombre d'entreprises)

	Pourcentage du total du financement						Total %
	0-19 %	20-39 %	40-59 %	60-79 %	80-99 %	100 %	
Émission d'actions	1	2	5	2			10
Emprunts à l'étranger		5	3	1	1		10
Emprunts au Canada	6	7	5	1		1	20
Bénéfices réinvestis	3	6	14	3	7	10	43
Dépréciation	7	16	4	2			29
Autres sources	1		1				2
Total des réponses	18	36	32	9	8	11	114

Le tableau 11 indique les sources de fonds utilisées par les filiales québécoises au cours des cinq dernières années. Trois sources sont utilisées beaucoup plus souvent que les autres ; ce sont, par ordre d'importance, les profits réinvestis, la réserve pour dépréciation et les emprunts au Canada. La majorité des entreprises utilise donc l'auto-financement comme principale source de fonds.

Cependant, la question la plus importante est de savoir qui décide du genre de fonds que l'on utilisera pour le financement de la filiale. 15 entreprises sur 50 (30%) sont autonomes dans ce domaine, alors que pour les 35 autres (70%) c'est la maison mère qui décide du mode de financement ; la filiale peut être consultée ou simplement tenue au courant des discussions mais c'est le siège social qui prend la décision finale. La centralisation des décisions est donc ici, assez poussée.

a) Financement par émission d'actions ordinaires (augmentation du capital)

Nous savons que les maisons mères américaines détiennent souvent la totalité du capital-actions des filiales québécoises (84% des filiales sont contrôlées à 100%). Nous avons demandé aux répondants d'évaluer, sur une échelle en 7 points, ce qu'ils considèrent être le degré d'autonomie de leur filiale pour l'émission de nouvelles actions, le point 0 de l'échelle correspondant à une situation d'entière autonomie de la filiale, le point 7 à une responsabilité exclusive de la maison mère. Aucune entreprise ne s'estime totalement autonome. D'une façon générale, les réponses augmentent avec la centralisation et, pour le tiers des répondants, l'émission d'actions est du domaine exclusif de la maison mère.

b) Les filiales estiment-elles avoir plus d'autonomie dans le cas d'emprunts ?

Pour 27 entreprises sur 35, la réponse est affirmative. Alors que pour l'émission d'actions, 4 entreprises (13% des répondants) ont indiqué des graduations entre 1 et 3, pour le financement par dette, 60% des répondants ont choisi ces mêmes graduations. De même, alors que 10 entreprises ont indiqué que l'émission d'actions est du ressort exclusif de la maison mère, deux seulement ont souscrit à cette opinion dans le cas d'emprunts. En ce qui concerne les emprunts

TABLEAU 12
*Responsabilité relative aux décisions de modifications
 de certaines classes d'actifs*
 (Nombre d'entreprises)

<i>Responsabilité de décisions</i>	<i>CLASSES D'ACTIFS</i>				
	<i>Construction usine nouvelle</i>	<i>Extension ancienne usine</i>	<i>Achat nouvelles machines</i>	<i>Remplacement anciennes machines</i>	<i>Total des réponses</i>
Responsabilité exclusive de la filiale québécoise	2	5	13	22	42
Responsabilité de la filiale en-dessous d'un certain plafond. Au delà, responsabilité de la maison mère	30	37	35	29	131
Responsabilité principale de la maison mère	21	13	6	3	43
Total des réponses	53	55	54	54	216

sur les marchés étrangers, 30 des 40 entreprises répondantes (75%) estiment avoir moins d'autonomie que pour les emprunts effectués au Canada.

7. Utilisation des fonds :

a) Décisions relatives aux changements à apporter aux usines et à l'équipement

Nous avons distingué quatre classes d'actifs dont l'acquisition représente des montants de plus en plus importants et trois niveaux de responsabilités (tableau 12). Nous voyons que les deux niveaux extrêmes groupent un nombre à peu près égal de réponses. De plus, pour les décisions ne relevant que de la filiale québécoise, on trouve un nombre croissant de réponses quand on va des décisions les plus coûteuses (construction de nouvelles usines), vers les moins coûteuses (remplacement de vieilles machines). Ce phénomène est inversé pour les décisions prises exclusivement par la maison mère. Cependant, le fait essentiel est que la majorité des réponses se regroupe dans la solution médiane : la filiale est autonome, mais jusqu'à concurrence d'un certain montant de dépenses. Ce fait est très logique car, dans la pratique, il est nécessaire qu'un minimum de coopération s'établisse entre filiale et maison mère. Il est certain que la filiale est la plus à même de déterminer les modifications à apporter à l'équipement matériel ou immobilier, modifications qu'elle peut soumettre à la maison mère pour discussion et approbation, aussi est-il difficile de déterminer qui, en fin de compte, a pris la décision.

b) Politique de dividendes

C'est la décision d'affecter une partie des profits effectués par la filiale au cours de l'année au paiement de dividendes aux actionnaires (principalement ou

uniquement la maison mère), le reste servant soit à la constitution de réserves, soit au réinvestissement dans la filiale. C'est vraiment « la » décision fondamentale pour l'entreprise. Les dividendes éventuellement reçus des diverses filiales peuvent constituer des montants très importants pour la maison mère, aussi peut-on s'attendre à ce qu'elle s'efforce de décider seule du montant qu'elle entend rapatrier et des sommes qu'elle consent à réinvestir dans sa filiale. C'est d'ailleurs tout à fait l'image que donnent les réponses des filiales. Là encore, nous avons utilisé la méthode consistant à demander aux répondants d'évaluer eux-mêmes le degré d'autonomie de leur entreprise dans ce domaine bien précis, sur une échelle graduée en 7 points : (0 : très décentralisée, 7 : très centralisée). Un seul chiffre résume toute la situation : 23 entreprises sur 45 (soit 51 %) estiment que la politique de dividendes est l'affaire exclusive de la maison mère et qu'en pratique, les filiales sont totalement laissées en dehors de ces décisions fondamentales. D'une façon générale, 71 % estiment que les décisions touchant la politique de dividendes sont centralisées, 9 % estiment qu'elles sont décentralisées et 20 % sont pratiquement neutres. Deux entreprises estiment qu'elles sont les seules à prendre les décisions dans ce domaine et que la maison mère n'a rien à y voir.

Il est également intéressant de comparer ces résultats à ceux évaluant les pouvoirs du Conseil d'administration des filiales. 41 filiales sur 48 (soit 85 %) avaient estimé que l'appréciation des résultats de l'année et la détermination de la politique de dividendes constituaient deux des principales fonctions de leur Conseil d'administration. La théorie est donc très loin de la pratique. Il ne faut cependant pas oublier qu'un grand nombre de Conseils sont constitués, en majorité, de membres de l'équipe dirigeante américaine et ne font qu'entériner les décisions de la maison mère.

Ce contrôle quasi absolu de la maison mère lui donne un pouvoir considérable. Elle peut décider que la totalité des profits d'une filiale sera distribuée sous forme de dividendes et garder pour elle-même ces sommes ou les transférer à une autre filiale. Elle a donc le pouvoir de soutenir une filiale défaillante, de l'aider à s'épanouir ou au contraire de l'étouffer. Ce pouvoir, l'utilise-t-elle dans l'intérêt de la filiale québécoise ? Prend-elle ses décisions en fonction de considérations propres à l'entreprise québécoise ou en fonction de facteurs externes à celle-ci (ses propres besoins de fonds, ceux de ses autres filiales, l'état de la balance des paiements américains) ? Pour le savoir, nous avons demandé aux entreprises québécoises d'évaluer les décisions américaines, toujours sur une échelle décroissante en 7 points, et nous avons comparé ces résultats à ceux de la question précédente : voir le tableau 13.

Si on ne considère que l'influence des facteurs externes, on voit que les entreprises se divisent en 3 groupes : la majorité adopte une attitude médiane, indiquant par là, que la maison mère tient compte autant de son propre intérêt ou de celui des États-Unis que de l'intérêt de la filiale, dans la prise de décision sur l'utilisation des profits québécois. Un deuxième groupe assez important ne croit pas à l'impartialité des dirigeants américains, les décisions étant prises, selon elles, en fonction de facteurs externes. Enfin un groupe moindre a l'opinion extrême inverse. Une lecture du tableau dans son ensemble montre que les chiffres forment un escalier où l'on reconnaît les 3 tendances précédentes.

TABLEAU 13

*Relation entre politique de dividendes et influence de
facteurs externes à l'entreprise québécoise
(Nombre d'entreprises)*

Influence des facteurs externes à la filiale québécoise	Responsabilité de la politique de dividendes *								
	1	2	3	4	5	6	7	Indéter- miné	Total
1	2		2	4					8
2						1			1
3				2			1	1	4
4				3	4	3	9		19
5						1	3		4
6							2		2
7							6		6
Indéterminé							2	12	14
TOTAL	2		2	9	4	5	23	13	58

* Selon une échelle graduée de façon décroissante.

c) Les transferts à la maison mère

Ils constituent le cœur de la politique de dividendes et seront probablement très centralisés. Le mode de transfert est extrêmement important puisqu'il affecte le flux des capitaux. En effet, certaines formes de transferts (paiements d'intérêt, de royalties, de frais d'administration), sont considérées comme des dépenses de la filiale québécoise et, à ce titre, sont déductibles pour le calcul des impôts à verser au gouvernement canadien. Cela revient à dire que ce dernier « subventionne » une partie de ces transferts. Au contraire, le paiement des dividendes se fait après déduction de l'impôt sur les sociétés. Cet impôt est, en général, assez élevé, tant au Canada qu'aux États-Unis où la maison mère doit acquitter des droits sur tous les dividendes qu'elle reçoit. Ces considérations fiscales font que, depuis quelques années, on constate une diminution des montants versés par les filiales sous forme de dividendes et un accroissement des autres formes de transferts. La décision de transférer des fonds sous une forme ou une autre affecte l'entreprise globale, aussi ce genre de décisions sera-t-il rarement laissé à la seule initiative de la filiale.

1) Les royalties, frais d'administration et autres frais du même genre, constituent la forme de transfert la plus fréquente : 19 entreprises sur 25 (76%) l'utilisent. L'importance accordée aux frais d'administration et royalties varie énormément ; certaines entreprises les utilisent comme méthode d'appoint, ces royalties ne constituant qu'une très faible partie de leurs transferts ; d'autres (10) en font leur méthode principale de transfert, ces frais représentant alors un minimum de 60% de tous leurs transferts. C'est, en majorité (26 réponses sur 45), la maison mère qui détermine les montants à verser par la filiale sous cette forme (en général, un pourcentage fixe du chiffre de ventes). Cependant, 19 ont précisé que ces montants sont déterminés conjointement.

2) Un tiers des filiales a payé des dividendes à la maison mère au cours des trois dernières années ; pour la majorité, ces paiements ont constitué un fort pourcentage de tous leurs transferts.

3) Les paiements d'intérêts constituent, eux aussi, un fort pourcentage de l'ensemble des transferts, pour les entreprises qui y ont recours. Dans la moitié des cas, le taux en est fixé par discussion entre les parties concernées (décentralisation relative). Cependant, dans 37% des cas, il est surtout fixé en fonction de considérations extérieures à la filiale québécoise. Ajoutons finalement que sept filiales ont déclaré ne pas avoir effectué de transfert à la maison mère au cours des trois dernières années.

V - CONCLUSION ET TENDANCES GÉNÉRALES

Les résultats de cette étude se caractérisent par l'étendue considérable de la gamme des degrés d'autonomie des filiales québécoises. Ainsi certaines sociétés québécoises sont autonomes, au point que leurs dirigeants ont pu employer le terme de « confédération d'entreprises » pour désigner l'entreprise globale à laquelle leur filiale appartient. Au contraire, d'autres sociétés sont tellement centralisées que leurs présidents ne peuvent faire de dépenses supérieures à \$100 sans s'en référer à la maison mère.

Cependant, derrière cette diversité apparente, certaines lignes de forces se dégagent et permettent de regrouper les entreprises en catégories aux caractéristiques bien définies. Pour dégager ces caractéristiques, nous avons mis au point un « indice de centralisation » qui mesure le degré d'autonomie d'une filiale par rapport à la maison mère et permet de classer les entreprises répondantes selon leur degré de centralisation. Il n'entre pas dans le cadre de cet article de développer les techniques utilisées pour construire cet indice ; nous ne donnerons que quelques résultats.

1) L'indice total de centralisation pour une entreprise donnée est la résultante de trois indices fonctionnels, mesurant le degré de centralisation des trois principales fonctions, production, marketing et finance, dans l'entreprise considérée. À partir de ces indices individuels, nous pouvons calculer trois indices fonctionnels totaux, pour l'ensemble des entreprises de notre échantillon. Ces indices confirment que le marketing est la fonction la plus décentralisée, suivie de la production, la finance venant loin derrière les deux précédentes fonctions.

Cette conclusion est semblable à celle qui ressort de la comparaison des questions posées dans les mêmes termes pour les trois fonctions considérées. Prenons, par exemple, les communications entre les diverses unités fonctionnelles de l'entreprise québécoise affiliée et les unités correspondantes de la maison mère. Le tableau 14 indique que pour 78% des entreprises, les relations avec le service de marketing de la maison mère se bornent à un simple échange d'informations, alors que ce genre de communications n'est spécifié que pour 50% des mêmes entreprises, dans le cas de la finance.

2) Il est possible d'effectuer des corrélations entre les indices globaux de centralisation des entreprises et certaines variables indépendantes, telles que

TABLEAU 14

*Comparaison des communications entre diverses unités
fonctionnelles de l'entreprise québécoise affiliée et
les divisions correspondantes de la maison mère
(% du total d'entreprises répondantes)*

<i>Genre de communications</i>	<i>Marketing</i>	<i>Production</i>	<i>Finance</i>
	%	%	%
Simple échange d'informations	78	71	50
Consultation avec la maison mère	16	19	35
Contrôle par la maison mère	4	6	10
Directives des États-Unis	2	4	5
TOTAL	100	100	100
Nombre d'entreprises répondantes	50	54	57

l'âge de l'entreprise, sa taille, etc. Nous avons ainsi retenu une dizaine de facteurs qui peuvent « expliquer » le degré de centralisation des entreprises. Il y a relation significative entre l'indice de centralisation et les variables suivantes : pourcentage des ventes de la filiale québécoise par rapport à celles de la maison mère, lieu de résidence des principaux exécutifs de la filiale, pourcentage des achats de la filiale provenant de la maison mère.

Mais le pourcentage du capital-actions détenu par la maison mère et le nombre de dirigeants de la filiale québécoise résidant au Québec sont les variables les plus importantes.

L'importance du lieu de résidence des principaux exécutifs ressort nettement de notre analyse. La conclusion est simple : tous les dirigeants de la filiale devraient résider au Québec. Il est pour le moins difficile de diriger efficacement une entreprise, de s'intéresser à ses problèmes et de veiller à son développement quand on réside à des centaines de milles d'elle et qu'on ne s'y rend que très irrégulièrement.

Quant à l'influence du montant de capital détenu par la maison mère, elle a été étudiée par un nombre considérable de commissions d'enquête, de personnalités canadiennes de toutes spécialités. Nous voudrions simplement citer à ce sujet un bref passage du professeur Jack Behrman : « During this six-and-a-half year period (July 1960 — September 1966), the percentage of new establishments that were wholly-owned ranged from 83% in Canada to 26% in India, Pakistan and Ceylon... The implication which may be drawn is that the U. S. parents move toward a partnership only when they are pushed to do so by governmental or other constraints⁴ ». Cette opinion, nous l'avons trouvée fréquemment au cours des entrevues avec des dirigeants canadiens de filiales d'entreprises américaines. Si les entreprises canadiennes, en particulier celles situées au Québec, sont en grande partie propriété d'intérêts américains, c'est partiellement parce que le gouvernement canadien n'a jamais établi de politique globale vis-à-vis de l'implantation d'entreprises étrangères. L'explication que l'on donne parfois de cette

⁴ J. BEHRMAN : *Id.*, pp. 58-59.

lacune, suivant laquelle l'établissement d'une législation pourrait inciter les entreprises américaines à retirer leurs capitaux du Canada ne semble pas fondée, sauf si cette législation imposait des restrictions draconiennes ou des discriminations à leur encontre. Le gouvernement canadien pourrait exiger certaines mesures : qu'une portion du capital soit détenue par des résidents, que les filiales d'une importance donnée vendent une partie de leurs actions au public, que toutes les entreprises (étrangères ou non) d'une taille minimale publient leurs rapports financiers, qu'un nombre déterminé d'administrateurs non impliqués dans l'administration de l'entreprise soient des résidents du Québec (ou du Canada). Ces mesures ne pourraient pas être considérées comme discriminatoires ; d'ailleurs, les entreprises américaines font face à des mesures bien plus sévères encore dans la plupart des pays où elles sont installées, ce qui ne les empêche pas de survivre et même de se développer.

Ces quelques reproches faits (et on pourrait en ajouter quelques autres), il reste qu'une collaboration entre le Canada et les États-Unis dans ce domaine crucial des investissements est absolument nécessaire. Le Canada a besoin des investissements américains pour bénéficier d'un développement plus rapide ; il doit être prêt à payer un certain prix pour les obtenir mais cependant pas n'importe lequel. En particulier, un État qui se veut responsable et indépendant ne devrait pas tolérer que les principales décisions affectant le fonctionnement de nombreuses entreprises, parfois dans des secteurs clés, soient prises à l'étranger. Or, toute notre étude montre que c'est la situation qui prévaut aujourd'hui tant au Québec qu'au Canada.

BIBLIOGRAPHIE

I — DOCUMENTS OFFICIELS ET RÉPERTOIRES

- 1) *Foreign Ownership and the Structure of Canadian Industry*. Report of the Task Force on the Structure of Canadian Industry : Watkins report. Ottawa, January 1968.
- 2) *Les filiales canadiennes de sociétés étrangères, 1964-1967*. Rapport sur l'exploitation et le financement des sociétés filiales les plus importantes. Ottawa : Imprimeur de la Reine, 1970.
- 3) *Rapport Annuel du Ministre de l'Industrie et du Commerce, présenté conformément à la Loi sur les déclarations des corporations et des syndicats ouvriers*. Première partie : Corporations. Rapports de 1965, 1966, 1967.
- 4) Dominion Bureau of Statistics : *The Canadian Balance of International Payments, 1963, 1964 and 1965 and International Investment position*. Ottawa, 1967.
- 5) *Foreign Direct Investment in Canada Since the Second World War*. Foreign Investment division, Office of Economics, Department of Industry, Trade and Commerce. Ottawa, January 1970.
- 6) *U.S. Direct Investment in Canada — as Reported by U.S. Sources, 1946-1967*. Foreign Investment Division, Office of Economics, Department of Industry, Trade and Commerce. Ottawa, June 1969.
- 7) *American Encyclopedia of International Information*. Volume 2, *Directory of American Firms Operating in Foreign Countries*, 1969. World Trade Academy Press. New York : Simon and Schuster Inc.

- 8) SCOTT'S — *Répertoire Industriel du Québec (Quebec Industrial Repertory)*, 4^e édition : 1969-1970. Oakville, Ontario : Penstock Publication Ltd.
- 9) Financial Post — *Survey of Industrials*, 1968. McLean Hunter Publishing Co. Ltd.

II — ARTICLES ET LIVRES

- 1) LINDEMAN, John, and ARMSTRONG, Donald : *Policies and Practices of United States Subsidiaries in Canada*. Canadian-American Committee, Private Planning Association of Canada, 1960.
- 2) BEHRMAN, Jack N. : *Some Patterns in the Rise of the Multinational Enterprise*. Chapel Hill, N.C. : Graduate School of Business Administration, University of North Carolina — Research Paper 18, March 1969.
- 3) FAYERWEATHER, J. : *Management of International Operations*. New York : McGraw-Hill, 1960.
- 4) SAFARIAN, A. G. : *Foreign Ownership of Canadian Industry*. Toronto : McGraw-Hill Co. of Canada Ltd., 1966.
- 5) RAY, D. M. : *Regional Aspects of Foreign Ownership of Manufacturing in Canada*.